

بررسی نقش رفتارهای مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی و تاثیر آن بر پیامدها (عملکرد مالی) سازمانی مطالعه موردی بانک توسعه صادرات ایران

موسی ابراهیمی خو^۱، اکبر امینی مهر^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پیام نور واحد غرب تهران

^۲ استادیار گروه حسابداری، دانشگاه پیام نور ایران تهران

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

موسی ابراهیمی خو

mohsen.ebrahimi22@yahoo.com

چکیده

یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی دارد، نظام مدیریت مشارکتی است. مشارکت انسان در سرنوشت خویش یک اصل و یک نیاز فطری است. نظام مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز در مدیریت به گونه ای که مدیران با بکارگیری آن در توانسته اند گام های بسیار اساسی در مسیر توسعه بردارند. هدف این تحقیق بررسی نقش رفتارهای مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی و تاثیر آن بر پیامدها (عملکرد مالی) سازمانی در بانک توسعه صادرات می باشد. این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و بر اساس روش تحقیق توصیفی و از نظر روش تجزیه و تحلیل داده ها، از نوع علی می باشد، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات می باشد که تعداد آنها ۶۳۸ نفر می باشد. نمونه آماری شامل بخش کوچکی از جامعه آماری است که به روش تصادفی قابل دسترس انتخاب شده اند و حجم نمونه ۳۵۰ نفر تعیین شده است. روش گردآوری داده ها میدانی و ابزار اندازه گیری پرسشنامه می باشد. روایی آن با روش محتوایی و صوری در حد قابل قبول تائید گردیده است و پایایی پرسشنامه، از طریق آلفای کرونباخ (۰.۹۵۶) تائید شده است. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد شده استفاده شده است، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، ابتدا به بررسی قابل قبول بودن مدل نظری از طریق نرم افزار لیزرل پرداخته شده است و سپس تجزیه و تحلیل داده ها به کمک ضریب مسیر و آزمون تی مشخص شده است، نتایج نشان می دهد که مدل برای جامعه آماری قابل استفاده و برازش مدل قابل قبول می باشد، نتایج نشان میدهد رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی تاثیر دارد. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی) تاثیر دارد. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی تاثیر دارد.

واژگان کلیدی: رفتار مشارکتی کارکنان - درگیری شغلی - عملکرد شغلی - تعهد سازمانی - عملکرد مالی

مقدمه

امروزه مدیران سازمانها برای تحریک کارکنان به محرک هایی چون مشارکت سازمانی، رضایت شغلی و درگیری شغلی نیاز دارند و در این زمینه با چالشهای گوناگونی روبرو هستند. اکثر پژوهشگران معتقدند که مدیریت مشارکتی با توجه به مزایای قابل توجهی که دارد، یک روش مطلوب در دنیای کسب و کار امروز است. سازمان های مختلف دارای استراتژی های، برنامه ها و ساز و کارهای متفاوتی هستند و برای رویه های موفقیت آمیز در ساختار سازمانی خود از مدیریت مشارکتی استفاده می کنند (دانش^۱ و منیر، ۲۰۱۱، ۲۳).

مدیریت مشارکتی فلسفه نوینی است که باتاکید بر مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان ها و اعتقاد به تعهد و شان و منزلت منابع انسانی دستیابی به کیفیت برتر زندگی کاری را هدف خود قرارداده است (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۵، ۲). رهبری مشارکتی شامل مشاوره با زیردستان و ارزیابی نظرات و پیشنهادات آنان قبل از تصمیم گیری است (اسماعیل^۲ و همکاران، ۲۰۱۰، ۱۱). مدیریت مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیریت ارشد و کارکنان است که آنان را برمی انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۴، ۴). مشارکت پیش شرط توسعه و کلید گسترش آن در سازمانهاست، مشارکت در مدیریت سبب می شود تا میزان نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی دلسوزی نشان دهند و دلبستگی های خود را بر هدفهای گروهی بیافزایند و با احساس نظر مثبت نسبت به خود به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیرتر یاری رسانند. یکی از متغیرهایی که می تواند در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی ایفا کند تعهد سازمانی و رضایت شغلی است. (صوفی و جلیلیان، ۱۳۹۵، ۲).

۱. بیان مساله

محققان تعهد سازمانی را به عنوان یک متغیر مهم در فهم رفتار کارکنان میدانند (مک موری^۳ و همکاران، ۲۰۰۴، ۴۷۴). تعهد سازمانی، پیوند افراد با سازمان است که توسط سه عامل "اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان، تعهد عاطفی"، "تمایل به تلاش زیاد برای سازمان، تعهد مستمر" و "میل قوی برای باقیماندن در سازمان، تعهد تکلیفی" مشخص میشود (لیچ^۴، ۲۰۰۵، ۲۳۰). به طوری که وجود تعهد سازمانی باعث افزایش سودآوری مؤسسه و کاهش ترک خدمت شده و با تأثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره وری، بهبود و افزایش کیفیت محصولات و خدمات می گردد (زیاءالدین و همکاران، ۲۰۱۰، ۶۱۸).

رضایت شغلی عبارت است از کلیه ویژگیهای شغل و محیط کاری که پاداش دهنده، تامین کننده رضایت خاطر و رضایت بخش، یا دلسرد کننده و ناراضی کننده است (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۵۸). رضایت شغلی به دلیل تأثیرات مهمی که بر سایر ادراکات، رفتار و پیامدهای سازمانی دارد به شدت از سوی محققان علوم رفتار سازمانی مورد توجه قرار دارد (دانش^۵ و منیر، ۲۰۱۱، ۲۳). قابل ذکر است که رضایت شغلی بصورت مثبت مرتبط با رفتارهای عملکردی سازمانی است. کارکنانی که از شغلشان بصورت کلی رضایت دارند، با رفتار مثبت عکس العمل نشان می دهند (زین العابدی^۶، ۲۰۱۰، ۹۹۹).

بعد دیگری که در این تحقیق به آن پرداخته شده است درگیری شغلی می باشد، درگیری شغلی متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می کند. درگیری شغلی شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است (هرشفلد^۷، ۲۰۰۶، ۱۶۶۴).

هرچه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح درگیری شغلی باید به تعیین کننده های آن نگاهی واقع گرایانه و همه جانبه داشته باشیم (ایلانکوماران^۸، ۲۰۰۴، ۱۱۸).

لزوم ایجاد مدیریت مشارکتی به منظور بالندگی نیروی انسانی، افزایش بهره وری و تشویق کارکنان به افزایش مهارت خود در جهت نیل به اهداف سازمانی، میباشد. در این خصوص برتری از آن سازمانهایی است که حاضر به خطر کردن هستند و تصمیم گیری را به پایینترین سطح سازمانی ممکن ارجاع میدهند، بر این اساس با توجه به اهمیت مشارکت دادن کارکنان در بهبود بهره وری و عملکرد سازمانی در این پژوهش

¹. Danish & Munir.

². Ismail et al

³. Macmory et al

⁴. Leach

⁵. Danish & Munir.

⁶. Zeinabadi

⁷. Hirschfeld

⁸. Elankumaran

سعی بر آن شده تا به بررسی نقش رفتارهای مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی و تاثیر آن بر پیامدها(دستاوردهای) سازمانی پرداخته شود.

اغلب سازمانها با این مساله ، مشکل مواجه هستند که تا چه حد می توانند در شرایط فعلی به پیامدهای مشارکت منجمله افزایش تعهد و درگیری کارکنان به سازمان دست یابند. به عبارتی دیگر، شناخت جنبه های مختلف مشارکت، تعهد و پیامدهای سازمانی موضوعی است که مستلزم بررسی علمی و موشکافی دقیق می باشد. به طور مشخص در این پژوهش تلاش می شود تاثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر متغیرهای رضایت شغلی، درگیری شغلی، تعهد سازمانی و پیامدهای بانک توسعه صادرات مورد بررسی قرار گیرد. بسیاری از تحقیقات اهمیت تعهد و رضایت شغلی را در دستیابی به رشد پایدار و عملکرد سازمان نشان می دهند. در این راستا فقدان یک چشم انداز که روابط این جریان تحقیقاتی را با یکدیگر ترکیب نماید در مدیریت به چشم می خورد. با توجه به پایین بودن تعهد و درگیری شغلی کارکنان، تحقیق به دنبال این است که تعیین کند تا چه حد برنامه های مشارکتی می تواند به افزایش تعهد کارکنان و پیامدهای سازمانی کمک کند. برای این اساس در تحقیق حاضر محقق قصد دارد سوال اصلی تحقیق پاسخ دهد: رفتارهای مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی چه تاثیری بر پیامدها(دستاوردهای)بانک توسعه صادرات دارد؟

۲. مدل تحقیق

در تحقیق مذکور مدلی برای تعیین تاثیر متغیرهای فرضی توسعه یافته و روابط و تاثیرات در غالب ۵ فرضیه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. در این تحقیق رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی متغیر مستقل و درگیری شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و پیامدهای سازمانی(عملکرد شغلی) و عملکرد مالی متغیر وابسته محسوب می شوند.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

منبع : اقتباس شده از مقاله دانش^۹ و منیر^{۱۰} (۲۰۱۱)

تعهد سازمانی^{۱۱}: یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند (مجیدی، ۱۳۷۶، ۳۲). تعهد سازمانی نوعی حالت روانی است که بیانگر تمایل، نیاز یا الزام فرد جهت ادامه خدمت در سازمان می باشد (میشل و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۹، ۲۶۹). مشارکت : فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های (استراتژیک/ تاکتیکی) سازمان به حساب می آید که به صورت (رسمی/ غیر رسمی) در شکل (مستقیم/ غیر مستقیم) و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۸).

⁹. Danish & Munir.

¹⁰. Organizational commitment

¹¹. Michael et al

رهبری مشارکتی^{۱۲}: سبک مشارکتی، اعتماد و اطمینان مدیر به زیردستان در حد کامل است و رابطه ای صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنها برقرار می باشد. در این سبک، تصمیم گیر یها کاملاً مشارکتی است و گروه های رسمی و غیر رسمی با هم درآمیخته اند (بنی هاشمیان و همکاران، ۱۳۹۰، ۳۳). سبک رهبری مشارکتی عموماً به عنوان سبکی در نظر گرفته می شود که در آن رهبران همکاری نزدیکتری با پیروان دارند و تمام سطوح پیروان را در تصمیم گیری شرکت می دهند (رافرتی و گریفین، ۲۰۰۶) این ایده که سبک مدیریت مشارکتی احتمالاً عملکرد زیردستان را تقویت می کند بیش از نیم قرن پیش توسط بارنارد^{۱۳} (۱۹۸۳) مطرح شد و متعاقباً توسط محققان بسیار شرح و بسط داده شده است. سبک های رهبری انسانی یا انسان گرا در برنامه ریزی و اجرای فعالیت های سازمانی می توانند مستقیماً بر رضایت شغلی تأثیر بگذارند (راد^{۱۴} و یارمحمدیان، ۲۰۰۶).

رضایت شغلی: تعریف رضایت شغلی که بصورت رایج مورد پذیرش قرار گرفته است توسط لوکد^{۱۵} (۱۹۷۶) پیشنهاد شده است: "وضعیت احساسی لذت بخش یا مثبت ناشی از تحسین شغل یا تجربه ی شغلی فرد" (زین العابدی، ۲۰۱۰، ۹۹۹). در پی نظریه ی دو فاکتوری هرزبرگ، محققان رضایت شغلی را بعنوان یک مفهوم عینی و بعنوان مفهومی با دو رویه از جمله رضایت شغلی درونی (درجه ای از رضایت که کارمند از خود شغل می گیرد) و رضایت شغلی خارجی (درجه ای از رضایت که کارمند از شرایط کاری، سیاست او پاداشی که نامرتب با خود شغل هستند دارد) بررسی کرده اند (چو^{۱۶} و چن، ۲۰۰۵، ۵۲۴).

درگیری شغلی: درگیری شغلی عبارت است یک حالت ذهنی مثبت، تامین کننده و مرتبط با کار که با قدرت، فداکاری و جذب نمود پیدا می کند به عبارت دیگر، «هماندسازی روان شناختی فرد با شغلش درگیر شغلی نام دارد» (کاراتپ^{۱۷}، ۲۰۰۹).

۳. پیشینه تحقیق

پتسوواسکا^{۱۸} و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی نقش مدیریت مشارکتی و رضایت شغلی در میان کارکنان مدیریت عمومی پرداخته اند. نتایج تحقیق از تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که رابطه مثبت بین سطوح شغلی و رضایت گزارش شده توسط کارکنان وجود دارد. بین سبک مدیریت مشارکتی و فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی رابطه وجود دارد. علاوه بر نتایج تحقیقات نشان می دهد که ارتباطات نظارتی دارای اثر قابل توجهی بر سطح رضایت شغلی گزارش شده توسط کارکنان دارد.

وانیچ چین چای^{۱۹} (۲۰۱۲) به بررسی ارتباطات بین مشارکت کارمند، مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمان پرداخته است. یافته ها نشان میدهند. مشارکت کارمند نه تنها تأثیر مثبت و مستقیمی بر مدیریت مشارکتی و عملکرد زنجیره ی یک سازمان دارد بلکه تأثیر مثبت و غیرمستقیم فراوانی بر عملکرد زنجیره ی یک سازمان به واسطه ی مدیریت مشارکتی دارد.

موندی^{۲۰} (۲۰۱۱) به «بررسی رابطه مشارکت در تصمیم گیری و رضایت شغلی در بین کارکنان سازمان» پرداخته است. یافته ها نشان می دهد که یک همبستگی مثبت قوی بین رضایت شغلی و مشارکت در تصمیم گیری وجود دارد. این یافته ها همچنین نشان می دهد ارتباط قوی بین مشارکت در تصمیم گیری و رضایت شغلی در رابطه با شرایط کاری عمومی، پرداخت و ارتقاء شغلی، استفاده از مهارت ها و توانایی، طراحی شغل و بازخورد کار وجود دارد. این یافته ها نشان می دهد که سطح رضایت شغلی در افزایش سطح مشارکت در تصمیم گیری موثر است.

افولابی^{۲۱} و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی تأثیر جنسیت و سبک رهبری مشارکتی بر روی تعهد شغلی و عملکرد شغلی پرداخته اند. نتایج تحقیق نشان داده است مردهایی که تحت نظر رهبران زن دموکراتیک کار می کنند میانگین امتیاز بالاتری در عملکرد شغلی نسبت به زنانی دارند که تحت نظر رهبران زن مستبد کار می کنند. مردانی که تحت نظارت رهبران زن مستبد کار می کنند میانگین امتیاز بالاتری در تعهد شغلی نسبت به زنان تحت نظارت رهبران زن دموکراتیک داشتند.

¹² . participative leadership

¹³ . Barnard

¹⁴ . Rad & Yarmohammadian

¹⁵ . Locke

¹⁶ . Chiu & Chen

¹⁷ . Karatepe

¹⁸ . Petkovska et al

¹⁹ . Vanichchinchai

²⁰ . Muindi

²¹ . Afolabi et al

فلاح و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به بررسی « رابطه مدیریت مشارکتی با اثربخشی سازمانی (مورد کاوی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل » پرداخته اند. نتایج حاکی از آن بود که بین مدیریت مشارکتی و مؤلفه های آن (ساختار نظارت، ساختار ارتباطات، رهبری و تصمیم گیری) و اثربخشی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

وجدانی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان « بررسی تأثیر سبک مدیریتی مشارکتی بر تعهد سازمانی و سطح سازگاری در شرکت پالایش نفت شیراز » انجام داده اند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده نشان داد که بین سبک مدیریتی مشارکتی، تعهد سازمانی و سطح سازگاری رابطه معناداری وجود دارد.

احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان « بررسی نقش سبک مدیریت مشارکتی در خلاقیت کارکنان » انجام داده اند. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون نشان میدهد، بین مدیریت مشارکتی و خلاقیت رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

رنجبرزاده و مهدیزاده (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان « تأثیر عوامل مدیریت مشارکتی بر افزایش بهره وری کارکنان ستاد سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور » انجام داده اند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش از دو روش آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول) و پس از تنظیم توصیف داده ها با استفاده از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه ها از آزمون t مستقل، روش همبستگی گشتاوری پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین عوامل مدیریت مشارکتی و بهره وری کارکنان وجود دارد (رنجبرزاده و مهدیزاده، ۱۳۹۴).

زنگنه و خمر (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان « بررسی اثر مدیریت مشارکتی بر عدالت سازمانی، بهره وری، رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان در درمانگاه خاتم الانبیاء شهرستان علی آباد کتول » انجام داده اند. نتایج حاصل از تحقیق نشان میدهد که در درمانگاه خاتم الانبیاء، مدیریت مشارکتی بر عدالت سازمانی، بهره وری، رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان تأثیر دارد.

صفری و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان « بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان شرکت پالایش گاز پارسین » انجام داده اند. داده ها با استفاده از روش ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون چند متغیره تحلیل و بررسی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که بین تمامی ابعاد مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان شرکت گاز پارسین رابطه ی معناداری وجود دارد و برخی ابعاد مدیریت مشارکتی پیش بینی کننده ی معنادار عملکرد سازمانی کارکنان شرکت گاز می باشند.

رنجبرزاده و مهدیزاده (۱۳۷۷) تحقیقی با عنوان « ارزیابی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش اثربخشی کارکنان شرکت نفت بهران » انجام داده است. برای این منظور فرضیه هایی در چهارچوب یک الگوی نظری که منتج از بررسی متون ادبیات مدیریت مشارکتی است بنا گردید. بر اساس این الگو مدیریت مشارکتی در چهار وجه و با ابعاد مختلف مشتمل بر: مشارکت کارکنان در هدف گذاری، مشارکت بر تصمیم گیری، مشارکت در حل مشکلات و مشارکت در ایجاد تغییرات و تحولات مورد توجه قرار گرفته است. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت مشارکتی موجب افزایش تعهد، کاهش مقاومت منفی و افزایش انگیزش بکار کارکنان می باشد.

۴. فرضیه های تحقیق

۱. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.
۲. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر درگیری شغلی تأثیر دارد.
۳. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.
۴. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی) تأثیر دارد.
۵. رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی تأثیر دارد.

۵. هدف ها

- تعیین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران.
- تعیین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر درگیری شغلی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران.

- تعیین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات ایران.
- تعیین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر دستاوردهای سازمانی، بانک توسعه صادرات ایران.
- تعیین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی، بانک توسعه صادرات ایران.

۶. روش تحقیق

این پژوهش از دیدگاه هدف کاربردی است چرا که هدف آن توسعه یک دانش کاربردی در زمینه سازمانی است. این پژوهش از جهت روش توصیفی می باشد. تحقیق توصیفی تحلیلی آن چه را که هست توصیف و مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد و به شرایط یا رابطه موجود، عقاید متداول، فرایندهای جاری آثار مشهود یا روندهای در حال گسترش توجه دارد و از جهت نوع تحقیق از نوع علی است.

۷. جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات می باشد که تعداد آنها ۶۳۸ نفر می باشد. نمونه آماری شامل بخش کوچکی از کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات می باشد. و برای انتخاب نمونه آماری از روش تصادفی استفاده شد است. در این تحقیق جامعه آماری محدود و کلیه کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات را شامل می شود چون تعداد افراد جامعه قابل شمارش است از فرمول جامعه محدود استفاده شده است (فرمول کوکران).

$$n = \frac{NZ^2.pq}{Nd^2 + Z^2.pq}$$

N = حجم جامعه آماری، ۶۳۸ n = حجم نمونه Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می باشد p = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰.۵۰۵ در نظر گرفت. در این حالت مقدار واریانس به حداکثر مقدار خود می رسد.

q = درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند $(1-p) = q$ (۰.۵)، d = مقدار اشتباه مجاز (۰/۰۵)

$$n = \frac{638 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{638 \times 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \times 0.5} = 240$$

۸. ابزار تحقیق

به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردیده است. برای طراحی پرسشنامه این تحقیق از مقاله تحقیقاتی دانش^{۲۲} و منیر (۲۰۱۱) استفاده شده است علاوه بر این از مقاله آلن و مایر برای تعهد سازمانی، برای طراحی پرسشنامه درگیری شغلی از مقاله توماس و همکاران (۱۹۹۲) برای طراحی پرسشنامه رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی از مقاله اکرامی و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شده است. برای سنجش پرسشنامه این تحقیق از مقیاس لیکرت استفاده شده است. این طیف از پنج قسمت مساوی تشکیل شده و محقق متناسب با موضوع تحقیق تعدادی گویه در اختیار پاسخگو قرار می دهد تا گرایش خود را درباره آن مشخص نماید. مقیاسی پنج درجه ای به صورت «کاملاً موافق» امتیاز ۵، «موافق» امتیاز ۴، «نظری ندارم» امتیاز ۳، «مخالف» امتیاز ۲ و «کاملاً مخالف» امتیاز ۱ داده شده است. برای سنجش روایی از روایی صوری و محتوایی استفاده شد است. بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه بین خبرگان و اساتید توزیع گردیده است و پس از ارائه نظرات آنها سوالات مبهم و گنگ شناسایی و اصلاح گردیده و سپس پرسشنامه نهایی تدوین شده است. همچنین پرسشنامه

²². Danish & Munir.

توسط یک گروه ۲۵ نفری آزمون و تایید شده است. برای محاسبه پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است، آلفای کرونباخ برای ۴۳ پرسشنامه پژوهش حاضر حدود ۰/۹۶۵۲ / محاسبه گردیده است، که بر اساس اصول روش تحقیق، مقدار مطلوبی تلقی می شود و نشان دهنده آن است که پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است. در جدول زیر تعداد سوالات هر متغیر و آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرها نشان داده شده است.

جدول ۱- ضرایب الفای کرونباخ

متغیر مورد سوال	شماره پرسش	الفای کرونباخ
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی	۱-۱۰	۰/۸۵۶
درگیری شغلی	۱۱-۱۷	۰/۸۳۲
رضایت شغلی	۱۸-۲۳	۰/۷۷۲
تعهد سازمانی	۲۴-۲۹	۰/۸۳۰
پیامدهای سازمانی	۳۰-۳۶	۰/۸۵۷
عملکرد مالی	۳۷-۴۳	۰/۸۶۶
جمع	۴۳	۰/۹۵۶

۹. روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق برای انجام محاسبات آماری از آمار استنباطی و از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل^{۲۳} استفاده شده است. روش تحلیل به این صورت است که با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۰/۹۵، بارهای عاملی با مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ معنادار شناخته می شوند و گویه های مربوط به آنها در مدل باقی می ماند. همچنین مقادیر بارهای عاملی باید بیشتر از ۰/۵ و ضرایب تعیین یا نسبت واریانس تبیین شده به وسیله متغیر مکنون (R^2) باید بیشتر از ۰/۳ باشد. در این تحقیق پس از محاسبه بارهای عاملی، مقادیر آماره t و ضرایب تعیین، مشخص گردید که تمامی گویه های پرسش نامه دارای مقادیر بارهای عاملی معنادار بوده و نیازی به حذف هیچ یک از گویه های پرسشنامه نمی باشد. از سویی برازندگی مناسب بودن و کفایت داده ها، برای مدل مورد بررسی قرار گرفته است و به این معنی که اگر شاخص های برازندگی نشان دهنده برازندگی بودن مدل باشند، داده ها برای تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری روابط موجود در مدل، مناسب و کافی بوده اند. جدول زیر شاخص های برازندگی مدل تحقیق را نشان می دهد و حاکی از برازش نسبتاً مناسب مدل است.

جدول ۲ شاخص های برازندگی

جذر برآورد واریانس خطای تقریب ^{۲۴}	۰/۰۹
شاخص برازش هنجار شده ^{۲۵}	۰/۸۸
شاخص برازش هنجار نشده ^{۲۶}	۰/۹۰
شاخص برازش مقایسه ای ^{۲۷}	۰/۹۳
شاخص نیکویی برازش ^{۲۸}	۰/۶۲
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ^{۲۹}	۰/۵۸
d.f=۸۵۵	P<0.05

23. Lisrel

24. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

25. Normed Fit Index (NFI)

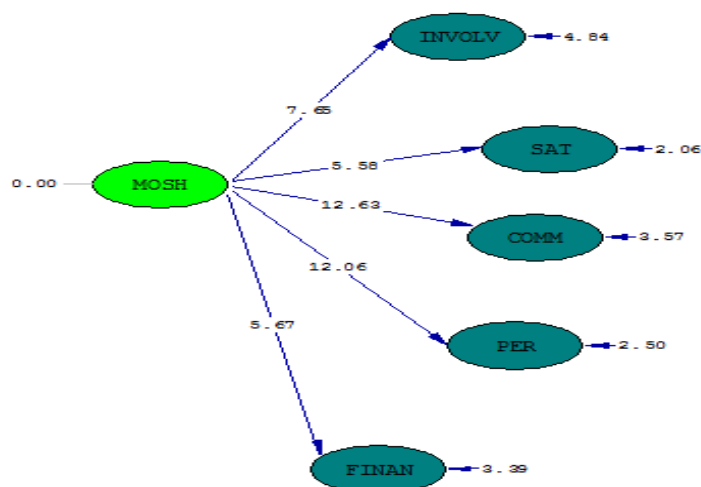
26. Non-Normed Fit Index (NNFI)

27. Comparative Fit Index (CFI)

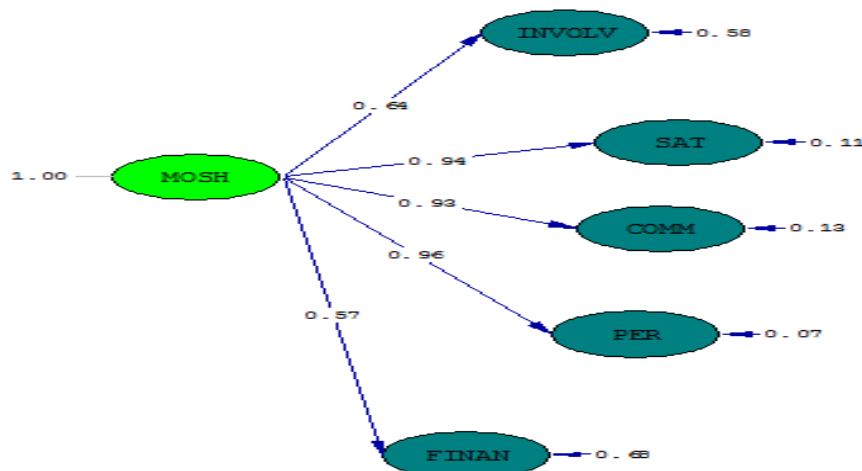
28. Goodness of fit index (GFI)

29. Adjusted Goodness of fit index (AGFI)

پس از اطمینان از برازش مدل، به آزمودن فرضیات مدل تحقیق پرداخته شده است. به این ترتیب که با استفاده از آزمون T معناداری ضرایب مسیر میان متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار می گیرد. از آن جایی که در این تحقیق سطح اطمینان $0/95$ یا سطح خطای $0/05$ مدنظر است، ضرایب مسیر مثبت با مقدار آماره t بزرگتر از $1/96$ معنادار شناخته می شوند و فرضیه پژوهشی مرتبط با آنها مورد تأیید قرار می گیرد. در پژوهش حاضر، پس از رسم مدل بر اساس داده ها اندازه پارامترهای مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل به دست آمده است. بنابراین با استفاده از ضرایب بتا (β) استفاده از تست t فرضیه ها مورد آزمون قرار گرفته اند. در نمودارهای زیر مقدار t و ضرایب مسیر مشخص شده است. نتایج بدست آمده از مدل ساختاری و ضرایب مسیر و تست t حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها، نتایج زیر را برای فرضیه های تحقیق در پی داشته است.



نمودار ۱: مقادیر t مدل ساختاری (متغیرها و سوالات)



نمودار ۲: مقادیر ضرایب مسیر برای مدل ساختاری

۱۰. یافته های توصیفی پژوهش

در جدول ۱، مشخصات فردی کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات نشان داده شده است.

جدول ۳- مشخصات فردی کارکنان ستادی بانک توسعه صادرات

متغیر	درصد فراوانی
جنسیت	مرد ۸/۷۸
	زن ۲/۲۲
سابقه خدمت	۱-۵ ۷/۱۶
	۶-۱۰ ۵/۲۴
	۱۱-۱۵ ۴/۳۱
	۱۶-۲۰ ۵/۱۹
	۲۱-۲۵ ۹/۴
	۲۶-۳۰ ۳
	دیپلم ۲/۵
سطح تحصیلات	فوق دیپلم ۱۲/۵
	لیسانس ۵۸/۸
	فوق لیسانس و بالاتر ۲۶/۲

در جدول شماره ۱، توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب جنسیت، تحصیلات، سابقه خدمت؛ به اختصار، نشان داده شده است

۱۱. بررسی فرضیات تحقیق

آزمون فرضیه اول: رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

جدول ۴- نتایج ضرایب استاندارد و آماره t

مسیر	ضرایب برآورد شده	آماره t
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی ← رضایت شغلی	۰.۹۴	۵.۵۸

بر اساس نتایج، ارتباط بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنی دار می باشد

(در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است) ($t = 5.58, \gamma_{11} = 0.94$). بنابراین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی توسط داده ها حمایت می شود و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه دوم: رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر درگیری شغلی تأثیر دارد.

جدول ۵- نتایج ضرایب استاندارد و آماره t

مسیر	ضرایب برآورد شده	آماره t
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی ← درگیری شغلی	۰.۶۴	۷.۶۵

بر اساس نتایج، ارتباط بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنی دار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است) ($t = 7.65, \gamma_3 = 0.64$). بنابراین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر درگیری شغلی توسط داده ها حمایت می شود و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه سوم: رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۶- نتایج ضرایب استاندارد و آماره t

مسیر	ضرایب برآورد شده	آماره t
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی ← تعهد سازمانی	۰.۹۳	۱۲.۶۳

بر اساس نتایج، ارتباط بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنی دار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است) ($t = 12.63, \gamma_{13} = 0.93$). بنابراین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی توسط داده ها حمایت می شود و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه چهارم: رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی) تأثیر دارد.

جدول ۷- نتایج ضرایب استاندارد و آماره t

مسیر	ضرایب برآورد شده	آماره t
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی ← پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی)	۰.۹۶	۱۲.۰۶

بر اساس نتایج، ارتباط بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنی دار می باشد (در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است) ($t = 12.06, \gamma_{14} = 0.96$). بنابراین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی) توسط داده ها حمایت می شود و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

آزمون فرضیه پنجم: رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی تأثیر دارد.

جدول ۸- نتایج ضرایب استاندارد و آماره t

مسیر	ضرایب برآورد شده	آماره t
رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی ← عملکرد مالی	۰.۵۷	۵.۶۷

بر اساس نتایج، ارتباط بوسیله داده ها حمایت شده است و مسیری که این دو متغیر را به هم مربوط می سازد مثبت و معنی دار می باشد

(در سطح خطای ۵ درصد معنی دار است) ($t = 5.67, \gamma_{15} = 0.57$). بنابراین تأثیر رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی توسط داده ها حمایت می شود و فرضیه محقق مورد تأیید قرار می گیرد.

۱۲. بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق بررسی نقش رفتارهای مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی و تاثیر آن بر پیامدها (عملکرد مالی) سازمانی بانک توسعه صادرات بود. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه اول نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر رضایت شغلی تأثیر دارد بدین معنا با مشارکت کارکنان رضایت شغلی افزایش خواهد یافت. به بیان دیگر، وجود فضای مشارکتی در بانک، ادراک کارکنان از برخورداری از حمایت و احترام در رضایت شغلی آنان را تشدید می کند. این یافته ها، اهمیت طراحی نظام های تصمیم گیری بر مبنای الگوهای مشارکتی در محیط های سازمانهای خدمات چون بانکها را یادآوری می کند و این با یافته های دیگر محققان همچون پتسواسکا^{۳۰} و همکاران (۲۰۱۴)، موندی^{۳۱} (۲۰۱۱)، زنگنه و خمر (۱۳۹۴) هماهنگ می باشد.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه دوم نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر درگیری شغلی تأثیر دارد. بدین معنا با رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی درگیری شغلی کارکنان افزایش خواهد یافت. با توجه به اینکه در گذشته تحقیقات مشابهی انجام نگرفته است پس قیاسی نمی توان انجام داد. در نهایت با توجه به اهمیت اشتیاق و درگیری شغلی کارکنان مدیران و مسئولین بانک توسعه صادرات بایستی نظام مشارکت را در سازمان برقرار نمایند و از این طریق موجبات افزایش درگیری شغلی کارکنان را فراهم نمایند.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد شغلی تأثیر دارد. بدین معنا با رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی، تعهد شغلی کارکنان افزایش خواهد یافت. مشارکت، همفکری و نظرخواهی از کارکنان موجب تجمیع افکار و توانایی ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه خواهد گردید. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمان کاری موثر و مفید در جهت تعهد سازمانی کارکنان و رسیدن هرچه بیشتر به هدفهای سازمان است. تصمیم گیری مشارکتی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش و سطح فشار روانی را کم می نماید. بنابراین مدیران و مسئولین بانک توسعه صادرات بایستی نظام مشارکت در تصمیم گیری را در سازمان برقرار نمایند و از این طریق موجبات تعهد و وفاداری کارکنان را افزایش دهند. نتایج با نتایج تحقیقات افولابی^{۳۲} و همکاران (۲۰۰۸) و وجدانی و همکاران (۱۳۹۵) ورنجبرزاده و مهدیزاده (۱۳۷۷) همسو است.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه چهارم نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر پیامدهای سازمانی (عملکرد شغلی) تأثیر دارد. با توجه به اهمیت عملکرد شغلی کارکنان که باعث بهبود فرایندهای سازمانی و اثربخشی می شود بنابراین مدیران و مسئولین بانک توسعه صادرات بایستی نظام مشارکتی را در سازمان برقرار نمایند و از این طریق موجبات افزایش عملکرد شغلی کارکنان را فراهم نمایند. کارکنانی که در تصمیم گیر یها، مشارکت داده میشوند عموماً نگاه مثبت تری به شغل خود دارند و رضایت شغلی آن ها ارتقاء پیدا می کند. تعهد سازمانی در کارکنانی که احساس می کنند در تصمیم گیر یها مشارکت دارند بیشتر است چون این مشارکت، به آن ها اجازه می دهد در شکل دهی به سازمان تأثیر بگذارند و احساس کنند سازمان برای آن ها ارزش قائل شده است. افراد نسبت به چیزهایی که در شکل دهی آنها، نقش داشته است رضایت و تعهد دارند.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد. نتایج با نتایج تحقیقات صفری و همکاران (۱۳۹۴)، زنگنه و خمر (۱۳۹۴) و وانیچ چین چای^{۳۳} (۲۰۱۲) همسو است.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه پنجم نشان داد که رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی بر عملکرد مالی تأثیر دارد. بدین معنا با رفتار مشارکتی کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی، عملکرد مالی سازمان افزایش خواهد یافت. توصیه می شود که مدیران و مسئولین بانک توسعه صادرات برای افزایش اثر بخشی کارکنان خود آنها را به روشهای مقتضی و حد اقل در امور که به کار آنها مربوط می شود مشارکت دهند و برای اثربخش کردن فرایند مشارکت همواره شرایط اقتضایی را که پژوهش اثر آنها را بر افزایش اثر بخشی کارکنان مورد تایید قرارداد به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت مشارکتی بکارگیرند. همچنین پیشنهاد می شود نظام مشارکتی به لحاظ داشتن قابلیت اجرایی در ادارات و سازمانها اجرا شود و همزمان با آن جهت افزایش توان و تمایل کارکنان فعالیتهای لازم بعمل آید و مدیران سازمانها از

³⁰ Petkovska et al

³¹ Muindi

³² Afolabi et al

³³ Vanichchinchai

بین افرادی که دارای قدرت شخصی هستند انتخاب و آموزش داده شوند. نتایج حاصل با نتایج تحقیقات وانج چین چای (۲۰۱۲)، افولایی وهمکاران (۲۰۰۸)، رنجبرزاده و مهدیزاده (۱۳۹۴) و صفری وهمکاران (۱۳۹۴) همسو است.

منابع و مراجع

- [۱] احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ عزت ا... بابائی کچی و مریم السادات موسوی، ۱۳۹۵، سبک مدیریت مشارکتی مدیران و نقش آن درخلاقیت کارکنان، دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی باروگستر پارس، دانشگاه فرهنگیان استان گلستان.
- [۲] رنجبر، رحیم، ۱۳۷۷ «ارزیابی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش اثربخشی کارکنان شرکت نفت بهران» پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان دانشکده علوم.
- [۳] رنجبرزاده، جعفر و امیر حسین مهدیزاده، ۱۳۹۴، تاثیر عوامل مدیریت مشارکتی بر افزایش بهره وری کارکنان ستاد سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی، ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا،
- [۴] زنگنه، مهدی و فریبا خمر، ۱۳۹۴، بررسی اثر مدیریت مشارکتی بر عدالت سازمانی، بهره وری، رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان در درمانگاه خاتم الانبیاء شهرستان علی آباد کتول، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر،
- [۵] صفری، علی؛ محسن خادمی و قاسم بهرامی کیا، ۱۳۹۴، بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و عملکرد سازمانی از دیدگاه کارکنان شرکت پالایش گاز پارسیان، همایش ملی پژوهش های علوم مدیریت، تهران، گروه پژوهشی بوعلی.
- [۶] صوفی، فرزانه و طیبه جلیلیان، ۱۳۹۵، تبیین ارتباط سبک مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی و سلامت روانی، پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، همایشگران مهر اشراق.
- [۷] عزیزی، شهریار، روستا، احمد، ۱۳۸۷ «عوامل مؤثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد دوسطحی» مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۲، شماره ۵.
- [۸] فلاح، وحید؛ فاطمه ساغری و مریم شیدایی، ۱۳۹۵، بررسی رابطه مدیریت مشارکتی با اثربخشی سازمانی (مورد کاوی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل)، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران -مالزی، مالزی -جزیره پنانگ دانشگاه USM، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا)،
- [۹] وجدانی، سامان؛ مریم سیدی و اردوان آخشمه، ۱۳۹۵، بررسی تأثیر سبک مدیریتی مشارکتی بر تعهد سازمانی و سطح سازگاری در شرکت پالایش نفت شیراز، دومین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی،
- [۱۰] یوسفی، رضا؛ سمیرا آقازاده؛ ناصر اکبری و بهرام تقی زاده، ۱۳۹۴، بررسی نقش مدیریت مشارکتی در بهبود فرآیند مدیریت منابع انسانی، کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، استانبول، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ایلیا،
- [11] Afolabi, O. A., Obude, O. J., A. A. Okediji and L. N. enze, Influence of gender and leadership style on career commitment and job performance of subordinates, global journal of humanitels vol 7, NO.1&2, 2008: pp:1-8.
- [12] Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relation between job characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The mediating role of job satisfaction. Social behavior and personality, 36(6), 523-540.
- [13] Danish, Rizwan Qaiser .Munir, Yasin (2011) Employee's Participative Behavior in Managerial Decision Making and Its Impact on Organizational Outcomes The 8th International Postgraduate Research Colloquium: Interdisciplinary Approach for Enhancing Quality of Life.
- [14] Elankumaran, S. (2004). Personality, organizational climate and job involvement: An empirical study. Journal of Human Values, 10(2), 117-130.
- [15] Hirschfeld, Robert, R. (2006). Achievement orientation and psychological Involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. Journal of Applied Social Psychology, Vol 32, Issue 8, 1663-1681.

- [16] Ismail, Azman , , Zainuddin Ain ,Noor Fazzura, Ibrahim ,Zalina Linking participative and consultative leadership styles to organizational commitment AS AN ANTECEDENT of job satisfaction UNITAR E-JOURNAL Vol. 6, No. 1, January 2010.
- [17] Leach LS. Nurse executive transformational leadership and organizational commitment. J Nurs Adm. 2005;32(2):228-37.
- [18] Liu Y. Complexity science and participation in decision making among Taiwanese nurses. Jorنال of Nursing Management 2008; 16(3): 291-7.
- [19] Micheels a, Eric T & R. Gow b, Hamish(2008) " Market Orientation, Innovation and Entrepreneurship: An Empirical Examination of the Illinois Beef Industry" International Food and Agribusiness Management Review , Vol11,Issue3
- [20] Miodraga Stefanovska, Bojadziev, Marjan. Stefanovska, Vesna Velikj.(2014) The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees. Working Paper No. 2014/27.
- [21] Muindi, Florence K .(2011) The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi Florence K. Muindi Journal of Human Resources Management Vol. 2011 (2011), Article ID 246460, 34 pages DOI: 10.5171/2011.246460.
- [22] Karatepe ,Osman; Olusegun, M.& Olugbade,A. (2009), "The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement ",International Journal of Hospitality Management 28 p: 504–512.
- [23] Rad, A.M.M., & Yarmohammadian, M.H. (2006), "A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", Leadership in Health Services, 19 (2), 11 – 28.
- [24] Rafferty A. E., M. A. Griffin, (2006), "Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership", J. of Occupational and Organizational Psyc., 79, 37–61.
- [25] Vanichchinchai, A. (2012). The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(2), 157-172
- [26] Zeinabadi.Hassanreza ,2010,Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers, Procedia Social and Behavioral Sciences 5 (2010) 998–1003.